

# COLECTIVOS DE INVERSIÓN EMPRESARIAL: UNA OPCIÓN HACIA EL DESARROLLO LOCAL<sup>1,2</sup>

**ÉLBAR RAMÍREZ\***

Magíster en Administración de Empresas, Universidad del Valle, Colombia.  
Profesor asociado, Universidad Nacional de Colombia (sede Palmira), Colombia.  
Grupo de investigación "Sociedad, Economía y Empresa" (Director), afiliado a la  
Universidad Nacional de Colombia, clasificación D de Colciencias.  
eramirez@palmira.unal.edu.co

**MARGOT CAJIGAS ROMERO**

Magíster en Ciencias de la Organización, Universidad del Valle, Colombia.  
Profesora, Universidad Autónoma de Occidente y Universidad Nacional de Colombia  
(sede Palmira), Colombia.  
"Grupo de investigación en Contabilidad y Finanzas (GICOF)" (Directora), afiliado  
a la Universidad Autónoma de Occidente, clasificación D de Colciencias.  
mcajigas@uao.edu.co

**PEDRO JIMÉNEZ ESTÉVEZ**

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Castilla-La Mancha, España.  
Profesor titular, Universidad de Castilla-La Mancha, España.  
Director, Centro de Estudios Universitario de Talavera de la Reina, España.  
pedro.jestevez@uclm.es

Fecha de recepción: 09-09-2009

Fecha de corrección: 25-05-2010

Fecha de aceptación: 11-01-2011

## RESUMEN

Este estudio tuvo como objetivo estructurar el modelo CIEM (Colectivos de Inversión Empresarial), orientado a disminuir la pobreza en cada localidad que lo adapte a su realidad, al crear nuevas empresas, fortalecer las que presentan dificultades y reabrir las cerradas. Se realizó mediante el método social, aplicando un sondeo de opinión a potenciales emprendedores y una mesa de trabajo integrada por agentes sociales claves, quienes con sus ideas prácticas asociadas al análisis teórico, permitieron concluir que es viable implementar un modelo impulsor de empresas en tres dimensiones: empresa nueva, empresa repotenciada y empresa reiniciada, sustentadas esas tres categorías de empresas por emprendedores e inversores unidos para forjar el desarrollo local.

1 Investigación financiada por las dependencias de investigaciones de la Universidad Nacional de Colombia (sede Palmira) y la Universidad Autónoma de Occidente (Cali).

2 Este documento fue seleccionado en la convocatoria para enviar artículos, *Call for Papers*, realizada en el marco del Simposio "Análisis y propuestas creativas ante los retos del nuevo entorno empresarial", organizado en el marco de celebración de los 30 años de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Icesi y de los 25 años de su revista académica, *Estudios Gerenciales*, el 15 y 16 de octubre de 2009, en la ciudad de Cali (Colombia). El documento fue presentado en las sesiones simultáneas del área de "Creación de empresa".

\* Autor para correspondencia. Dirigir correspondencia a: Carrera 32 – 00 Chapinero Oficina 50-4160, vía Candelaria, Universidad Nacional de Colombia, sede Palmira, Colombia.

## **PALABRAS CLAVE**

Colectivos, inversión, ahorros, aporte, empresas.

**Clasificación JEL:** O01, O18

## **ABSTRACT**

### ***Business investment groups: an option towards local development***

This study aimed to structure the CIEM (Spanish acronym for Business Investment Group) model, which is geared to reducing poverty in each location that adapts the model to its local reality by creating new companies, strengthening those facing difficulties, and reopening companies that have been closed. It was carried out using the social method, based on an opinion poll conducted with potential entrepreneurs and a panel discussion composed of key actors. Their practical ideas, associated with theoretical analysis, led us to conclude that it is feasible to implement a three-dimensional business driving model: new business, enhanced business, and restarting business. These three business categories are supported by the joint efforts of entrepreneurs and investors for building local development.

## **KEYWORDS**

Group investment, savings, inputs, companies.

## **RESUMO**

### ***Grupos de investimento empresarial: uma opção para o desenvolvimento local***

Esse estudo teve como objetivo estruturar o modelo CIEM (Organismos de Investimento Coletivo de Negócios), que visa reduzir a pobreza em cada local que o adapte a sua realidade, criando novas empresas, fortalecendo aquelas que apresentam dificuldades e reabrindo as encerradas. Foi realizado pelo método social, utilizando-se uma pesquisa de opinião a potenciais empreendedores e um grupo de trabalho composto por atores sociais chave que, com suas ideias práticas associadas à análise teórica, permitiram concluir que é viável a implementação de um modelo de negócio orientado em três dimensões: empresa nova, repotenciação de empresa, e empresa reiniciada, sendo apoiadas essas três categorias de empresas por empresários e investidores em conjunto para construir o desenvolvimento local.

## **PALAVRAS-CHAVE**

Coletivo, investimento, poupança, contribuições, empresas.

## INTRODUCCIÓN

Ante el compromiso académico de estudiar la realidad social para proponer soluciones aplicables a falencias tales como el desempleo y la pobreza, el presente trabajo respondió al llamado de la Universidad Icesi a formular “análisis y propuestas creativas ante los retos del nuevo entorno empresarial”, gracias a que los autores han realizado trabajo investigativo en la línea del emprendimiento empresarial o creación de empresas, procurando introducir nuevos enfoques.

Efectivamente se acometió el presente estudio tras el objetivo de idear y estructurar un modelo o programa denominado CIEM (Colectivos de Inversión Empresarial), capaz de servir de base para que en las localidades de economías en desarrollo como la colombiana, se genere dinámica social y económica a partir de crear nuevas empresas, fortalecer las existentes y reiniciar las que estén inactivas.

Para definir cómo debería diseñarse y operarse el programa, se empleó el método social. El recurso de investigación fue la opinión técnica de estudiantes universitarios y líderes cívicos, quienes consultados a través de un sondeo de opinión y discutiendo en una mesa de trabajo, indicaron la estructura y funcionalidad a un modelo así creado por la gente para la gente.

Se consiguió entonces proponer un sistema de generación de empresas basado en la autogestión local, en el cual un grupo de agentes sociales claves asumen la operación como CIEM local, plataforma desde donde se hará emprendimiento creando, fortaleciendo y reactivando empresas,

asociando a emprendedores e inversores, pudiendo estos últimos ser trabajadores o inversionistas profesionales y estar residenciados dentro o fuera de la localidad. Sus proyectos empresariales se evaluarían con base en una plataforma electrónica y tanto el CIEM local como las empresas auspiciadas, deberán orientarse dentro de los principios del buen gobierno corporativo.

El programa denomina emprendedor a quienes crean, reestructuran y reabren empresas en cada localidad. El programa formula el Ahorro-Aporte como medio para que los asalariados puedan invertir, y enarbola la aparición, consolidación y permanencia del Trabajador-Empresario, sujeto éste a volverse común y activo dentro de las economías emergentes, encarnado en el asalariado, quien es doble aportante a la economía, pues continúa siendo empleado mientras invierte en empresas.

El trabajo se presenta en tres apartados, siendo el primero esta introducción. El segundo entrega el desarrollo pleno de la propuesta en siete subapartados así: metodología aplicada, fundamentos teóricos, resultados alcanzados, reseña metodológica para hacer estudios de pre y factibilidad, gobierno corporativo de la organización local y las empresas auspiciadas y barreras del programa. Las conclusiones y recomendaciones, presentadas en el tercer apartado, destacan la importancia de asumir el emprendimiento empresarial en la noción de crear, fortalecer y reabrir empresas, base esto para comprometerse en una futura investigación, centrada en el tema de la valoración de empresas cerradas o en riesgo de

cierre, para reabrir las o fortalecerlas con la participación de nuevos socios.

## I. CONSTRUCCIÓN DE LA PROPUESTA CIEM

Ante la pobreza creciente en las economías emergentes, reflejada en desempleo, subempleo y bajos salarios,<sup>3</sup> indicador ello de la carencia de suficientes empresas, se vislumbró el enorme potencial que tienen países como Colombia de revertir tal situación, de lograrse organizar a sus gentes para que decididamente disminuyan la pobreza, vía trabajo productivo, a través de más y mejores empresas. Dicho esto, se concibió la iniciativa de estructurar un programa capaz no solo de crear empresas, sino de evitar el cierre de las que estén operando y más aún, reactivar las cerradas, centrándose la iniciativa en el municipio o localidad y gestionando recursos dentro y fuera de este ámbito territorial, procurando así construir desarrollo local por autogestión empresarial.

Buscando idear tal alternativa generadora de empresas se formuló este interrogante: ¿cómo debería estructurarse un programa capaz de crear, fortalecer y reiniciar empresas en localidades de economías emergentes, consiguiendo la convergencia de emprendedores-oportunidad de negocio-inversores para auspiciar la generación de riqueza en las localidades?

Ese interrogante resultó esclarecedor pues permitió construir el programa desde la percepción de la gente que usaría sus resultados, obteniendo ellos mismos los elementos a analizar para poder proponer soluciones al viejo problema de la pobreza mediante fórmulas nuevas y creativas, en donde incluso se contempla al desempleo y al subempleo como oportunidades para hacer emprendimiento, pues el que haya personas excluidas de trabajar y consumir, demuestra que existe un enorme espacio para invertir y construir mercados a favor de nuevas y antiguas empresas.

Así entonces, el programa formulado en últimas se delineó dentro de los criterios siguientes:

- **El colectivo<sup>4</sup> de inversión empresarial (CIEM).** Grupo formado por emprendedores (aportantes de ideas de negocio y capital) e inversores (aportantes de capital), comprometidos en valorar una iniciativa empresarial e invertir recursos en ella si ésta resulta técnica, económica y socialmente factible.
- **Agentes claves.** Emprendedores o proponentes de ideas de negocio (habitantes de la localidad receptora de la inversión), e inversores o aportantes de patrimonio (residentes en o fuera de la localidad) para planear y poner en operación las ideas empresariales.

3 El Banco Mundial (2009), con un enfoque de geografía económica, revela el pasmoso comportamiento de la pobreza en el planeta. Por su parte, la Comisión Económica para América Latina - CEPAL (2008) indica que para el año 2007, la incidencia de la pobreza fue sobre el 34,1% de la población, esto es, 184 millones de personas, de las cuales el 12,6%, es decir, 68 millones, viven en condiciones de pobreza extrema o indigencia.

4 Dini (2006) dice “puede definirse una acción colectiva como una acción emprendida por un conjunto de actores económicos (empresas y/o instituciones, -y personas-) independientes, que se asocian voluntariamente, manteniendo su propia individualidad, para alcanzar un objetivo común y consensuado que no podrían lograrlo de forma individual” (p. 4) concepto acogido en este trabajo.

- **Modalidades de inversión a valorar.** a) Empresas nuevas: proyectos a iniciar, b) Empresas a repotenciar: unidades a fortalecer con nueva reorganización e inversión, y c) Empresas a reiniciar: abrir empresas inactivas.
- **Escenario geográfico.** La localidad, esto es, para el caso colombiano, el municipio, a cuyas potencialidades de inversión, carencias y realidades en general, se espera pueda responder la estrategia CIEM.
- **Gestor y operador de la estrategia.** En cada localidad, cuyos habitantes se interesen en implementar el programa, se deberá instalar una organización que la inicie y mantenga en operación. Esta entidad será el CIEM local.
- **El Ahorro-Aporte.** Táctica que facilita al asalariado ahorrar para invertir en una empresa, generando dinámica económica local y una mejor redistribución de la riqueza. El Ahorro-Aporte, entendido como ahorro programado para hacer inversión futura, o como el pago de un crédito adquirido para realizar el aporte en una inversión empresarial, se convierte en un atractivo para permitir la participación de entidades crediticias, desde bancos, cooperativas o cajas de compensación familiar autorizadas para captar y prestar dinero.

El valor del Ahorro-Aporte se establece para cada idea emprendedora en función al monto de la inversión a realizar, del número de posibles socios y de la capacidad del emprendimiento de generar utilidades y flujo

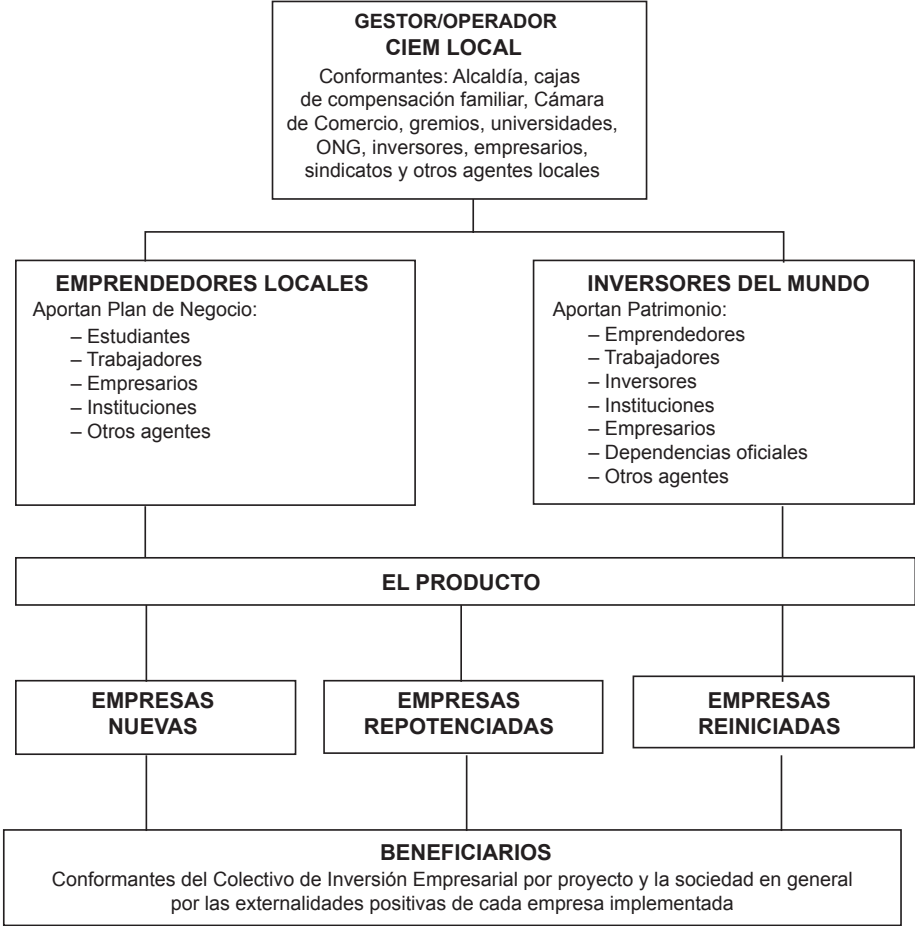
de caja libre, por lo cual se define su monto desde el análisis de prefactibilidad de la idea emprendedora o al hacer el estudio de factibilidad, significando esto que el instrumento se convierte en un elemento de planeación, organización, dirección y control en la estructuración de cada proyecto de inversión. La estrategia se representa en el Gráfico 1.

### 1.1. Material y métodos de investigación

Asumiendo el reto necesario de cualquier aspirante a Doctor de ser “metodólogo en la medida en que ha debido diseñar un método específico para su específico tema de investigación, documentalista, en cuanto ha debido ejercitarse en las técnicas de la investigación bibliográfica y en la redacción del repertorio bibliográfico final” (López y Ros, 2005, p. 32) se plantea el objeto de estudio y método seguido.

El material u objeto de estudio de este trabajo fue la opinión fundamentada y razonada de los potenciales emprendedores empresariales y de líderes locales, representados los primeros en estudiantes universitarios, y los segundos en funcionarios de instituciones tales como la Alcaldía y el Concejo Municipal, la Cámara de Comercio, cajas de compensación familiar, fondos de empleados, cooperativas, sindicatos, universidades, entidades financieras, empresarios, emprendedores y líderes cívicos. Con ellos se hallaron las respuestas mediante el método de la investigación sociológica, aplicando un sondeo de opinión y una mesa de trabajo, hasta establecer cómo debía estructurarse y operarse el programa.

**Gráfico 1.** Presentación estructural del programa CIEM



Fuente: Elaboración propia.

Por centrarse la estrategia en la localidad, se trabajó en el municipio de Palmira, con sus líderes y estudiantes de la Universidad Nacional de Colombia. Sus criterios fueron recogidos en un cuestionario estructurado, asegurando diseñar la estrategia dentro del pensar lógico de la gente local. Ellos definieron el esquema organizacional del programa, cómo hacer y evaluar los planes de negocio, y cómo orientar eficiente y transparentemente cada

CIEM local y las empresas por él auspiciadas.

**1.2. Hacia una nueva noción del emprendedor empresarial**

Schumpeter (1996) utiliza el término emprendedor para referirse a aquellos individuos que con sus acciones originan cambios en los mercados. Define al emprendedor como una persona dinámica y fuera de lo común, quizá por las metas que se impone y

riesgos asumidos frente a su devenir social y económico, que promueve nuevas combinaciones o innovaciones. Empresa:

La función del empresario consiste en reformar o revolucionar el sistema de producción, explotando un invento, o, de una manera más general, una posibilidad técnica no experimentada para producir una mercancía nueva o una mercancía antigua por un método nuevo, para abrir una nueva fuente de provisión de materias primas o una nueva salida para los productos, para reorganizar una industria, etc. (Schumpeter, 1996, p. 181)

Efectivamente, Schumpeter (1996) dedica el capítulo séptimo de su libro para tratar sobre el “proceso de destrucción creadora”, indicando que tal proceso “constituye el dato de hecho esencial del capitalismo” y agrega “en ella consiste en definitiva el capitalismo y toda empresa capitalista tiene que amoldarse en ella para vivir” pero aunque ello parece indicar que la empresa y el empresario solo tienen cabida en tanto sean “destructivos creadores” en el sentido de innovadores o inventores, luego al precisar la función de empresario indica que “esta función no consiste, esencialmente, en inventar algo ni en crear de otro modo las condiciones que la empresa explota. Consiste en lograr realizaciones” (Schumpeter, 1996, p. 121) argumento este valioso para defender una tesis fundamental del trabajo presente.

Tal argumento queda referido exactamente a lo que dice Schumpeter (1996) y pocas veces se destaca, la función del empresario “no consiste, esencialmente, en inventar algo ni en crear de otro modo las condiciones que la empresa explota” (p. 181) pues

sostener lo contrario sería decir que los empresarios que no han inventado un producto, un nuevo proceso o una nueva forma de gestión, que valga decirlo son la mayoría de ellos, no son empresarios al no cumplir la función de innovar o inventar, cosa que sería un exabrupto en el que lastimosamente caen muchos estudiosos que citan parcialmente al autor en cuestión. Como se ve, para Schumpeter, como es lógico y natural, la función del empresario “consiste en lograr realizaciones” (p. 181).

Así es claro, logra realizaciones no solo quien crea una nueva empresa a partir de un invento o innovación, sino quien habiendo comprado o incluso heredado la empresa se hace empresario, sigue operando con el producto genérico, tradicional de la firma, pero la mantiene viva, pujante, generando bienestar a su entorno al comprar y vender dentro de las reglas capitalistas.

En efecto, los emprendedores son realizadores de largo aliento, no les basta maravillarse con la sensación de grandeza experimentable por el innovador o inventor al sentir su más reciente logro concluido, no, su sentido thymótico, esto es, su deseo porque se le reconozca su valía, le conduce a probar que su producto funciona y gusta a los potenciales clientes, y esa es la confirmación superior de que su mejora o creación fueron efectivas, demostrando ello su condición superior como realizadores de acciones empresariales útiles.

En adición a ello cabe preguntarse: ¿Cuánto tiempo dura una innovación o invento como elemento exclusivo de su proponente? Y la respuesta es: muy poco; pues como indican Kriegel

y Patler (1994) todos los productos recién innovados se rompen (se reemplazan) rápidamente,<sup>5</sup> pues la innovación o invento son copiados o peor todavía, son superados por otro innovador o inventor, para en poco tiempo verse el nuevo producto olvidado por sus esnobistas compradores, ya enamorados de otro recién llegado, pero prestos a olvidar a este cuando llegue en breve su reemplazo. La idea del cambio como un continuo en el tiempo es sin embargo mucho más antigua, pues Heráclito, 500 años antes de Cristo ya había dicho “No existe en la realidad nada que sea siempre igual, porque lo único real es el cambio” y sentenció: “lo único constante es el cambio” (Álvarez, 2010, p. 1).

En contraste con todo ese frenesí creativo, innovador<sup>6</sup> y propositivo, hay empresas, como concluyeron los investigadores Collins y Porras (1995), que no creen en lo que ellos llaman el mito de que lo único constante es el cambio y al contrario indican:

Una compañía visionaria preserva casi religiosamente su ideología básica, y es muy raro que la cambie. Los valores básicos de una compañía constituyen un fundamento sólido como una roca, y no fluctúan al azar junto con las tendencias y las modas del día, en algunos casos han permanecido intactos durante más de cien años. (p. 10)

Tales empresas cuyos productos simplemente perduran y perduran, han permanecido generando riqueza durante años. Así pues, se demuestra que la innovación, siendo relevante, no puede ser requisito exigible al emprendedor empresarial para ser reconocido como tal.

Entonces el marco teórico expuesto permite finalmente esbozar una conclusión parcial: es tan emprendedor quien se hace empresario al iniciar una empresa sobre un bien, proceso o gestión innovadora o incluso totalmente inventada,<sup>7</sup> como quien lo hace sobre una empresa la cual compra o hereda, pues ambos finalmente aportan a la sociedad al generar empleo y demás externalidades positivas, razón esta para validar proponer un programa capaz de impulsar crear empresas nuevas, fortalecer las que estén operando y reactivar las cerradas, siendo todas ellas objetivos válidos para los espíritus realizadores, creadores, emprendedores e innovadores, descritos por Schumpeter (1996).

### 1.3. Los programas para hacer empresas

Las llamadas entidades multilaterales como el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) tienen programas formadores de empresa y/o trabajan en consorcio con entidades locales tales como universidades, fundaciones o alcaldías para hacerlo. Algunos ejemplos son estos:

5 Kriegl y Patler (1994) hacen el elogio de la innovación, el cambio y el invento.

6 La importante propuesta innovadora se ve catapultada no solo por una avalancha de textos como el de Prouvost (1995), Tudor (2001) o el de Varela (2001), sino por la implementación en las empresas de departamentos o secciones de I+D o de diseño y por investigaciones en la materia, tales como la de Loossens (2009).

7 Los investigadores diferencian los vocablos *innovar* e *inventar* acogiéndose al significado de tales palabras, según indica el diccionario enciclopédico Larousse (2001, p. 360, 368), donde se define *innovar* como “introducir novedades” e *inventar* cómo “hallar la manera de hacer una cosa nueva o no conocida, o una nueva manera de hacer algo: inventar un nuevo procedimiento de fabricación”.



- El informe del BID (2006) presenta los desarrollos obtenidos en Argentina, Chile, Colombia, El Salvador y Perú en cuanto a capital semilla para el financiamiento de nuevas empresas con alto potencial de crecimiento (NEAPC, por sus siglas en español).
- Otro trabajo respaldado por el BID (Angelelli y Prats, 2005) trata los aspectos técnicos de la formulación de proyectos y plantea los parámetros para encontrar las necesidades sobre las cuales se debe intervenir. Ejemplifica esgrimiendo dos experiencias, primero el interesante caso del CID (Colectivo Integral de Desarrollo) programa operante en el Perú desde 1992 y extendido al Paraguay, el cual se orienta a crear empresas entre jóvenes pobres.

En segunda instancia el estudio plantea el caso del IESE de España, quien trabajando con estudiantes de maestría como emprendedores, encargados de idear y formular planes de negocio para empresas de alto crecimiento o dinámicas llamadas *gacelas* o *flyers*, asumió para financiarlas la hábil estrategia de crear una agenda de *ángeles de negocios* a los cuales capacita mediante un curso específico para inversores, pues estos ángeles son personas con capacidad financiera para invertir en empresas de alto potencial de rendimiento.

Ciertamente, así como en Europa, en las localidades de América Latina, organizaciones como los CIEM aquí propuestas, en unión con universidades y cámaras de comercio, pueden buscar implementar programas de ángeles de negocios, constituidas por tenedores de capital y por tanto catalogables como potenciales inversores

individuales o institucionales a quienes se capacitaría para decidir sobre proyectos de inversión en contextos de naciones como Colombia, facilitando así a los emprendedores el camino para acceder a posibles financiadores de sus iniciativas empresariales.

Adicional a los programas citados apoyados por el BID, Luna y Sáenz (2004) reseñan cómo esta entidad multilateral ha contado desde 1978 con:

El Programa de Pequeños Proyectos (PPP). Por intermedio de esta iniciativa era posible ejecutar operaciones de préstamo hasta de USD\$500.000, acompañadas de cooperaciones técnicas no reembolsables, a través de entidades intermediarias públicas y privadas con y sin fines de lucro. El objetivo era facilitar el acceso a crédito a individuos o grupos de personas que carecían de entrada al mercado financiero comercial o de fomento en condiciones ordinarias. (Luna y Sáenz, 2004, p. 7)

Ese programa se transformó en 1998 en el Programa de Empresariado Social (PES).

Considerados esos ejemplos, es claro que el estado de la cuestión práctica hacedora de empresas revela la existencia afortunada de distintos programas ocupados de ese propósito en el mundo y en particular en América Latina, esto con el apoyo de entidades supranacionales, correspondiendo ahora observar la cuestión en Colombia, como país base del estudio.

La cultura emprendedora dispone de una amplia gama de entidades trabajando para capacitar en crear y administrar empresas, pudiéndose afirmar que tanto universidades como centros de formación técnica y tecnológica se ocupan de ello en algún nivel, junto

a alcaldías, cámaras de comercio, incluso gremios empresariales y otras instituciones de manera formal o informal. Una pequeña muestra en este sentido se plantea en la Tabla 1.

**Tabla 1.** Entidades que apoyan el emprendimiento empresarial

Entidad de apoyo al emprendimiento	Objetivo
Corporación Emprendedores Colombia <sup>8</sup>	Agremiar, apoyar y fortalecer jóvenes emprendedores y empresarios de diversos sectores económicos.
Parquesoft <sup>9</sup>	Desarrollo y respaldo para emprendedores de software.
Banko	Divulgación de proyectos de inversión y sus oportunidades de negocios.
IncubarFuturo <sup>10</sup>	Promover y apoyar la creación y consolidación de empresas.
Sena <sup>11</sup>	Sensibilización, identificación, preincubación, búsqueda de financiación, creación, etc. Programa Emprender.
Fundaempresa <sup>12</sup>	Consolidación de micro, pequeñas y medianas empresas por parte de la juventud universitaria.
Fondo Nacional de Garantías <sup>13</sup>	Respaldo a empresas y emprendedores para adquirir crédito bancario.
Incubar Colombia <sup>14</sup>	Laboratorio empresarial de última generación, es decir, una fábrica de nuevas empresas.
Centro Nueva Empresa <sup>15</sup>	Efectiva y exitosa implementación de nuevas empresas con proyección competitiva.
Incubadora de Bucaramanga <sup>16</sup>	Incubadora empresarial y multisectorial orientada como instrumento que busca estimular el espíritu emprendedor e innovador.
Innovar <sup>17</sup>	Promover y lograr, en conjunto con empresarios innovadores y en forma rentable, la creación y consolidación de empresas de base tecnológica en el país.
Fundación Corona <sup>18</sup>	Contribuye a mejorar la competitividad y sostenibilidad de las empresas de menor escala.
Incubadora del Urabá <sup>19</sup>	Creación de empresas agroindustriales.
Incubadora del Caribe <sup>20</sup>	Apoyar a los emprendedores desde la elaboración del Plan de Empresa hasta las actividades operativas de la empresa creada.

Continúa

8 Disponible en: <http://www.corporacioncec.htmlplanet.com/>

9 Disponible en: <http://www.parquesoft.com/>

10 Disponible en: <http://www.incubarcolombia.org.co/index.php?limitstart=8>

11 Disponible en <http://emprendimiento.sena.edu.co>

12 Disponible en:

<http://www.encolombia.com/economia/Guidadeserviciosparaempresariosturisticos/Fundacionparaelfomento.htm>

13 Disponible en: <http://www.mipymes.gov.co/eContent/home.asp>

14 Disponible en: <http://www.incubarcolombia.org.co/>

15 Disponible en: <http://camara.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?catID=90&conID=152>

16 Disponible en: <http://www.cbevirtual.20m.com/>

17 Disponible en: <http://www.innovar.gob.ar/>

18 Disponible en: <http://www.fundacioncorona.org.co/espanol/desarrollo/Default.htm>

19 Disponible en: [http://emprendimiento.sena.edu.co/index.php?option=com\\_qcontacts&view=contact&id=62%3Auraba-incubadora&catid=15%3Aincubadoras-de-empresas&Itemid=33](http://emprendimiento.sena.edu.co/index.php?option=com_qcontacts&view=contact&id=62%3Auraba-incubadora&catid=15%3Aincubadoras-de-empresas&Itemid=33)

20 Disponible en: <http://www.incubarcaribe.org/redes.htm>

Viene de la página anterior

---

**Entidad de apoyo al emprendimiento Objetivo**

---

Fundación Julio Mario Santodomingo <sup>21</sup>	Generación de ingresos, desarrollo integral.
Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Programa Jóvenes Emprendedores <sup>22</sup>	Desarrollar cultura exportadora.
Ventures	Concurso de mejor idea de negocio innovadora, financiamiento y puesta en marcha.
Universidad de los Andes	Programas sobre ambiente laboral, desarrollo académico, red de empresarios y apoyo financiero y entrenamiento.
Universidad Gran Colombia	Empresas asociativas y fomento al espíritu empresarial.
Universidad Icesi	Apoyo en las distintas etapas del proceso empresarial.
Escuela de Administración de Negocios EAN	Cursos y seminarios para la creación de empresas.
Desarrollo Empresarial de Colombia DESACOL	Información, consultoría y capacitación en desarrollo de sistemas de franquicias.
Cámara de Comercio de Bogotá	Programas de cultura empresarial, entorno favorable para la creación de empresas, sensibilización, seguimiento y monitoreo.
Universidad de Antioquia	Parque del emprendimiento liderando las cátedras fórmate, los concursos Planes de Negocio y Empresa a partir de resultados de investigación, fortalecimiento de empresas y el semestre del emprendimiento.
Universidad Nacional en Medellín	Unempresas, programa con un modulo de capacitación de 30 horas para identificar sus competencias y habilidades para la creación de nuevas empresas, con lo cual ya han formado 450 empresas.
Universidad Pontificia Bolivariana	Centro de desarrollo empresarial: brindan sensibilización, formación, motivación, asesoría, rutas de formación empresarial, creación de empresas y relaciones interinstitucionales.
Universidad de Medellín	Se incentiva el emprendimiento social, una estrategia para llevar campañas de emprendimiento a las comunas aledañas a su territorio, a través de su unidad de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial.
Universidad EAFIT	Programa empresarismo con el cual ofrecen herramientas para la gestación, la implantación y la operación de empresas generadas desde las aulas de la universidad.
Instituto Tecnológico Metropolitano	Cátedras de emprendimiento implementando la creación de su propia empresa, con esta institución se demuestra que para emprender no es necesario llevar un rótulo universitario.

---

**Fuente: Elaboración propia.**

Esa red de recursos y esfuerzos inteligentes ha podido alcanzar valiosos resultados, pudiendo ser el primero la cultura emprendedora posicionada

en la mente de las gentes principalmente jóvenes que atienden y las empresas formadas mediante el apoyo crediticio de entidades como el SENA,

---

<sup>21</sup> Disponible en: <http://www.fmsd.org.co/>

<sup>22</sup> Disponible en: <http://www.mincomercio.gov.co/econtent/minihome.asp?idcompany=23>

quien en siete convocatorias abiertas a nivel nacional (también realiza convocatorias cerradas, sólo para alumnos del SENA) hasta marzo de 2008, ha logrado apoyar la creación de 1.429 empresas. Esto demuestra que es imprescindible la continuidad de los programas reseñados, incluso operando de manera independiente, resultando necesario planear y crear un programa capaz de tomar los emprendedores formados con sus ideas o proyectos empresariales para conseguir la implementación de sus iniciativas, pues es claro que no todas las buenas iniciativas de negocio propuestas por los emprendedores se están convirtiendo en empresas y ese es el objetivo último del programa propuesto.

#### 1.4. Estructura y operación del programa CIEM en una localidad

Recogiendo lo dicho por los interrogados con el sondeo de opinión y en la mesa de trabajo, se construyó el perfil y enfoque estructural y operativo de la estrategia, según se muestra en los aspectos enseguida planteados.

- **La empresa es el camino.** Se consensó que es creando empresas, fortaleciendo las existentes y reactivando las que estuviesen cerradas por causas distintas a la no aceptación del producto por parte del mercado, como ciertamente se puede generar crecimiento económico y desarrollo social en los municipios colombianos.
- **Un programa de impulso al empresarismo por municipio.** La mesa de trabajo valoró apropiado implantar un programa generador de empresas para cada municipio, sin importar su tamaño, pues es

necesario que los residentes de cada localidad gestionen su propio bienestar desde la instalación y permanencia de las empresas.

- **Los inversores posibles.** Los recursos para invertir en cada proyecto emprendedor impulsado por un CIEM local deben provenir de fuentes endógenas, esto es, del interior de la localidad, y de fuentes exógenas, es decir, de agentes residentes fuera de la localidad, ubicados en otras zonas del país o en el extranjero, pudiendo ser agentes públicos o privados, individuales o corporativos, por supuesto en capacidad de decidir libremente si arriesgan o no recursos en una iniciativa empresarial.
- **Plataforma de operación del modelo.** La mesa de trabajo consideró que el programa debe operar desde una entidad autónoma, integrada por líderes locales individuales e institucionales. Se debe precisar que, si bien disponer de una organización independiente puede conducir a más y mejores resultados al programa, esto tiene la limitante de exigir mayores costos fijos de operación, manifiestos en remuneraciones al grupo administrativo y en demás costos a incurrir para permanecer con el organismo actuante.
- **Dirección del programa.** Definido en el punto anterior, el operar el modelo desde un ente autónomo, independiente a los agentes en últimas comprometidos en desarrollarlo y mantenerlo, es correcta la posición de orientarlo por una junta directiva, integrada por representantes de esos agentes. Naturalmente, esa junta directiva

cumplirá el proceso administrativo de planear, organizar, dirigir y controlar el rumbo de la organización, siendo en consecuencia el presidente de esta junta el superior directo del director o gerente de cada CIEM local.

- **Principios para el funcionamiento de la estrategia.** Se calificó con los mayores puntajes como principios rectores o filosofía de funcionamiento de los CIEM locales a estos criterios: procurar crecimiento económico local (productividad local); generar desarrollo social y económico integral; calidad en el proceso de evaluación de proyectos de inversión, ya sean creadores, impulsores o reactivadores de empresas; solidaridad social y económica; obtención de beneficios económicos que permitan la permanencia operativa de la estrategia CIEM; dotar a cada localidad de un programa impulsor de empresas, las cuales son creadas, repotenciadas o reiniciadas sin deudas gracias a que los créditos son tomados y asumidos por los inversores en cada proyecto; el programa CIEM no debe ser un concurso de ideas de negocio, así todo proyecto que demuestre su viabilidad integral debe procurar implementarse; en la localidad todos pueden ser emprendedores (el programa no estará focalizado a un grupo específico); y en las localidades se debe impulsar el empen-

dimiento, creando, repotenciando o reiniciando empresas, explicándose estas intervenciones así:

### ***Opción 1: emprendedores crean empresas nuevas***

Esta puede ser la opción aparentemente menos costosa, en términos de la inversión a realizar para ingresar al mundo empresarial, pues la inversión se limita a comprar los activos fijos necesarios, tales como maquinaria, equipos, vehículos y muebles de oficina, terrenos e inmuebles de un lado, y del otro, a presupuestar y financiar la inversión en capital de trabajo, representado en la inversión en el capital de trabajo neto operativo (KTNO), inversión en creación de marca y la inversión para soportar los costos fijos mientras se alcanza el punto de equilibrio en un tiempo previsto. Como se aprecia, en esta modalidad no se paga un sobreprecio, presente cuando se compra una empresa en operación la cual arrojó EBITDA<sup>23</sup> positivo.

Las empresas nuevas presentan formidables ventajas, como las de iniciar operaciones con tecnología productiva y procesos de punta, el no tener pasivos con empleados y el de provocar expectativas positivas entre los potenciales clientes, siendo su mayor costo el vencer barreras de ingreso al mercado<sup>24</sup> tales como la curva de experiencia de los competidores antiguos,<sup>25</sup> y la optimización de procesos productivos para elaborar los bienes

23 EBITDA es la sigla inglesa de Earning, Before, Interest, Taxes, Depreciation and Amortization, que traducido al español significa utilidad antes de interés, impuesto, depreciaciones y amortizaciones. El EBITDA es el resultado de los flujos efectivos de ingreso y salida de dinero en las organizaciones, surgiendo de las cuentas explícitas o implícitas del estado de resultados o el estado de flujo de efectivo.

24 La teoría sobre barreras de entrada es desarrollada excelentemente en Porter (1993a, 1993b).

25 Sobre curva de experiencia véanse Krugman y Obstfeld (1993) y Hill (2001, 2007).

y servicios con un margen de producción perfectamente competitivo, para llegar finalmente al que quizás sea el mayor costo de las nuevas empresas: hacer conocer y lograr la aceptación de su nueva marca, en un mercado intensamente luchado por competidores directos y sustitutos. Entrar y posicionarse en un mercado es pues el reto más formidable a enfrentar por los emprendimientos nuevos en razón al tiempo que puede tardar ello y el desconocido costo a asumir que se demanda.

### ***Opción 2: emprendedores repotencian empresas operando***

Comprar toda o parte de una empresa en marcha puede ser la táctica más barata, a la postre, para ingresar al mundo empresarial o consolidarse en él. Comprar una empresa operando va más allá de comprar unos activos productivos, pues significa adquirir su curva de experiencia, traducida en organización y procesos productivos ya probados para elaborar y vender bienes y servicios, así como la adquisición de unas destrezas laborales personalizadas en los obreros y empleados de la empresa. Aparte de ello, se gana un elemento clave: una marca con algún nivel de recordación y venta entre los clientes potenciales y objetivos.

Los costos de adquirir una empresa operando están representados en el sobrecosto o mayor inversión a pagar por los compradores si la empresa genera flujo de caja positivo, aunque las utilidades pueden ser bajas, incluso nulas o negativas coyunturalmente.

Así, al comprar toda o parte de una empresa, esta es valorada por su

capacidad de generar flujo de caja libre a perpetuidad, cortándose esa curva perpetua por el valor arrojado por el EBITDA, multiplicado por un número de veces, determinado por el valor de las empresas similares en el sector o gremio productivo en el que compite la firma.

El sobreprecio es compensado por la menor inversión requerida para crear marca, en la adquisición de activos probados y organizados y en los costos de enganche y entrenamiento de trabajadores de producción, ventas y administración entre otras variables.

Con todo, la estrategia de adquirir empresas resulta ser la más atractiva para los inversores profesionales y empresarios, lo cual explica el auge de adquisición y absorción de unas firmas por otras, esto permite concentrar la propiedad en los mejores frentes de inversión, eliminar competidores y en consecuencia incrementar la productividad, mientras fortalece la posición de dominio en el mercado y otorga, finalmente, el premio gordo, representado en un estable o un mayor margen de contribución unitario, base de la generación de riqueza en las empresas, pues habiendo surgido de restar el costo variable unitario al precio de venta unitario, al ser estable o mayor ese margen, asegura la posibilidad a la empresa de cubrir plenamente sus costos fijos, gasto de intereses, amortización de deudas, pago de impuestos directos, financiación de sus mayores demandas de capital de trabajo para acrecentar ventas, al tiempo que asegura la reconversión o crecimiento de maquinaria y equipo, y posibilita la inversión en nuevos proyectos y los pagos de beneficios a sus dueños.

Sobre esos elementos, es clara la conveniencia de adquirir toda o parte de una empresa en marcha, repotenciándola con recursos financieros aportados por los nuevos socios, eliminando créditos, por lo cual se disminuye el nivel de riesgo, recomponiendo su estructura financiera (participación de aportes y créditos en la financiación total), dejándola en mejor posición de autonomía financiera para evitar sobrecostos y aliviar presiones sobre el flujo de caja operacional ocasionados por niveles de endeudamiento altos, originantes de desembolsos fuertes para cubrir intereses y amortizaciones periódicos.

Fomentar el compromiso de nuevos inversores en la empresa en marcha, previo estudio de factibilidad, puede ser un camino estratégico para evitar la quiebra de empresas locales, la profundización del desempleo y el retraso económico local.

Desde luego, debe advertirse que si bien fortalecer y redireccionar una empresa local en marcha genera las externalidades positivas citadas, estas son menos que las generadas cuando se crea una nueva empresa, pues esto origina mayor crecimiento económico en oposición a la compra de una firma operando, en donde la economía no crece, pues la inversión del comprador se desinvierte por quien vende.

A pesar de esto, ante la realidad de la compra y venta de empresas, y la necesidad presente en algunas de reestructurarse financieramente y reorganizarse en sus metas y gestión, puede ser preferible para un empresario local financiarse con recursos provenientes de aportes de nuevos socios en vez de créditos, garantizando

esto la permanencia de las empresas, cuestión de fondo que debe importarle a los gestores de cada CIEM local en los municipios colombianos o de otras naciones que adopten la estrategia.

### ***Opción 3: emprendedores valoran empresas paradas para reiniciarlas***

Los profesores Samuelson y Nordhaus (1999) enseñan que el punto de cierre de una empresa se da cuando debe vender por debajo del costo de producción, entendiéndose de esa verdad que el punto de cierre se deriva cuando una empresa por ineficiencia productiva, por entrada en desuso de sus productos o por necesidades financieras extremas, debe vender por debajo del costo variable unitario. Así entonces, si una empresa se cierra por problemas de liquidez, no atribuible a que debió vender por debajo del costo de producción, esta empresa es rehabilitable, al igual que si ello le ha ocurrido por un problema técnico, superable, que la hiciera ineficiente o por bajas ventas coyunturales.

Ross, Westerfield y Jaffe (2009) dicen que otra razón de quiebra se da por:

La insolvencia basada en el capital, representado por las acciones, ocurre cuando una empresa tiene valor neto negativo, por lo que el valor de los activos es menor que el valor de las deudas (...) la insolvencia basada en flujos ocurre cuando el flujo de efectivo operativo es insuficiente para satisfacer las obligaciones vigentes. La insolvencia basada en flujos se refiere a la incapacidad de pagar las deudas contraídas. (p. 814)

Sin duda, la mayoría de los aspectos por los cuales se cierran las empresas son superables, incluso la entrada en desuso de sus productos en el merca-

do, si es factible emplear o reconvertir sus instalaciones, maquinaria y equipos, para elaborar bienes tangibles o intangibles que sí gocen de aceptación en los mercados nacionales o extranjeros. Los problemas monetarios no deberían causar el cierre de una compañía, pues como dicen Ross *et al.* (2009, p. 815) “normalmente, una crisis financiera no produce la desaparición de la empresa” lo que quizá sea cierto en Estados Unidos de América, pero en naciones como Colombia las crisis financieras, más allá de su origen, ocasionan el cierre de las empresas.

Los emprendedores e inversores agrupados en un colectivo de inversión pueden encontrar importantes ventajas al valorar reiniciar una empresa parada, pues se pueden aprovechar las ventajas dichas de iniciar una nueva empresa y las de fortalecer una en marcha, al tiempo de superar sus desventajas.

Así por ejemplo, si los activos de la firma cerrada aun tienen un significativo valor de uso, esto es, si son susceptibles de ser productivos, ello puede implicar entrar con baja inversión a un posible buen negocio, pudiéndose aun aprovechar la recordación positiva en el mercado de las marcas empleadas por la empresa.

Una firma cerrada puede exigir una inversión inferior a la de una organización nueva, al menos en creación de marca, y a la de una empresa funcionando, en lo relacionado al sobre costo o prima exigido por sus dueños interesados en vender, al valorar su flujo de caja libre a perpetuidad.

Al igual que una empresa que está en funcionamiento, la empresa cerrada

exige cuidado al formular el proyecto de inversión en lo atinente a pleitos jurídicos con los trabajadores, bancos, proveedores y demás agentes con los cuales haya tenido relación comercial, incluida allí por supuesto la administración de impuestos. Adicionalmente, otro flanco débil en este tipo de empresas es valorar la situación real productiva de sus activos y dimensionar la recordación positiva de sus marcas por parte del mercado.

Diagnosticados los distintos aspectos para formular un plan de negocio sólido a partir de una empresa en marcha o cerrada, a nivel del entorno general, el entorno sectorial y las áreas funcionales al interior de la empresa, puede hallarse una relación costo/beneficio positiva a favor de iniciar un emprendimiento a partir de una empresa en operación o incluso una parada.

Reabrir una empresa cerrada puede generar un impacto grande en la psique del colectivo local, por ejemplo, si en Palmira, municipio eje de este estudio, se reabriera, como se ha dicho en algunos círculos, a Industrias Metálicas de Palmira (IMP), ello causaría noticia, se recordaría cómo esta empresa generó empleo y riqueza para sus dueños, la sociedad y la administración de impuestos, impactando en la mente de los palmireños, reafirmando su capacidad de resurgir en lo personal todos los días hacia la productividad generadora de progreso.

Concluyendo este aparte, las tres opciones para hacer emprendimiento empresarial no se contraponen ni son excluyentes una frente a la otra, por el contrario, los productos de crear, repotenciar o reiniciar empresas son



complementarios en el portafolio a ofrecer a las mentes emprendedoras hacedoras de empresa, siendo uniformes en la búsqueda y alcance de dinámica económica y social en las localidades de naciones cuyos habitantes trabajan en función de su desarrollo individual y colectivo.

- **Financiamiento de los costos fijos del programa.** Para los potenciales emprendedores los costos fijos mensuales del CIEM local deben cubrirse fundamentalmente con todas o algunas de estas cuatro alternativas: 1) De los ingresos que obtenga el programa por la venta de sus servicios, materializados en asesorías a emprendedores con proyectos de crear, impulsar o reactivar empresas, 2) De un aporte fijo de las principales entidades comprometidas en la operación del sistema, tales como la alcaldía, la Cámara de Comercio y otras, 3) La entidad participante en el programa ocupada de captar y administrar los fondos de inversión debería contribuir a cubrir los costos fijos de operación, y 4) De la venta de recursos técnicos, como el software para elaborar los análisis de prefactibilidad y estudios de factibilidad para proyectos emprendedores.

- **Producción tradicional o diversificar.** Una localidad puede encontrar el camino hacia el desarrollo integral produciendo bienes, los cuales tradicionalmente ha producido, por contar con ciertas ventajas comparativas fundadas en su dotación natural de factores productivos, o por una cierta ventaja competitiva desarrollada, o en el mejor de los casos por una combinación de dichos aspectos. Igualmente

y por las mismas condiciones, los agentes locales pueden diversificar, pasando a elaborar bienes distintos a aquellos históricamente producidos y ofertados en la localidad.

- **Tipo y categoría de productos en los proyectos.** Michael Porter (1993a) popularizó la noción de establecer en las empresas estas estrategias competitivas: a) Estrategia de bajo costo: productos populares sin diferenciación alguna entre ellos, por lo que se venden a bajo precio; b) Estrategia de diferenciación: productos innovados, inventados o con calidad superior a los de su categoría de competencia, los cuales exigen investigación y desarrollo de productos en mayor nivel y se venden a precios superiores, pues el público percibe el superior desempeño y está dispuesto a pagar por ello; c) Estrategia a la mitad: bienes a mitad de camino entre las dos categorías anteriores, los cuales según Porter (1993b) pierden clientes con los de bajo y alto precio, por lo cual están atrapados a la mitad y terminan perdiendo en los mercados; y d) Estrategia de enfoque: productos de uso especializado para el consumidor final o el mercado intersectorial.

Los investigadores valoran que las empresas locales, auspiciadas con la certificación de un CIEM local, pueden estar dentro de una de esas estrategias competitivas, incluso la estrategia a la mitad, pues las empresas que venden bienes de condición estructural, funcionalidad y calidad intermedia, tienen la ventaja de vender a la creciente clase media y aun a los ricos empeñados en ahorrar y a los pobres en su de-

seo por un disfrute superior, lo cual pone de manifiesto que la posición adoptada por Porter al señalarla como una estrategia perdedora no es necesariamente cierta.

- **Calendario para recibir proyectos de inversión.** Las ideas de inversión se recibirán en toda época del año, respaldando así la noción elemental de que la creatividad es

libre, brota en cualquier momento, sin fechas definidas.

- **Requisitos para planear, organizar, dirigir y controlar en cada proyecto.** La mesa de trabajo respaldó el proceso dado con el Gráfico 2 para hacer perdurables a las empresas que pudiesen impulsar los CIEM en cada localidad.

## **Gráfico 2.** Proceso para planear, organizar, dirigir y controlar las empresas CIEM

### **Paso 1**

#### **JUNTA DIRECTIVA**

Toda empresa certificada por el CIEM local debe tener junta directiva, conformada por socios y personas con experiencia empresarial o administrativa, encargada esa junta de planear, organizar, dirigir y controlar el rumbo de cada empresa, haciendo sentir al gerente que tiene un jefe ante quien responder por sus acciones.

### **Paso 2**

#### **APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN**

En todas las áreas funcionales, esto es, en gestión y dirección, mercadeo y ventas, contabilidad y finanzas, talento humano y producción, se aplicarán mediciones cualitativas y cuantitativas para conocer la situación de cada empresa certificada, en un proceso agendado y permanente en el tiempo.

### **Paso 3**

#### **PLAN ESTRATÉGICO A CINCO AÑOS**

Se establecerá un modelo de planeación estratégica por períodos de cinco años, los cuales configurarán, año a año, el compromiso de la administración de cada empresa certificada por el CIEM local con su junta directiva y la sociedad local.

### **Paso 4**

#### **AUDITORÍAS OPERACIONALES**

Para garantizar transparencia en la dirección, cada empresa certificada deberá contar con una auditoría interna propia y una externa, última esta la cual podrá ser ejercida por la oficina del CIEM local o una firma especializada, mientras la interna será definida por la Junta Directiva. Esto permitirá instalar y mantener conductas administrativas de buen gobierno corporativo.

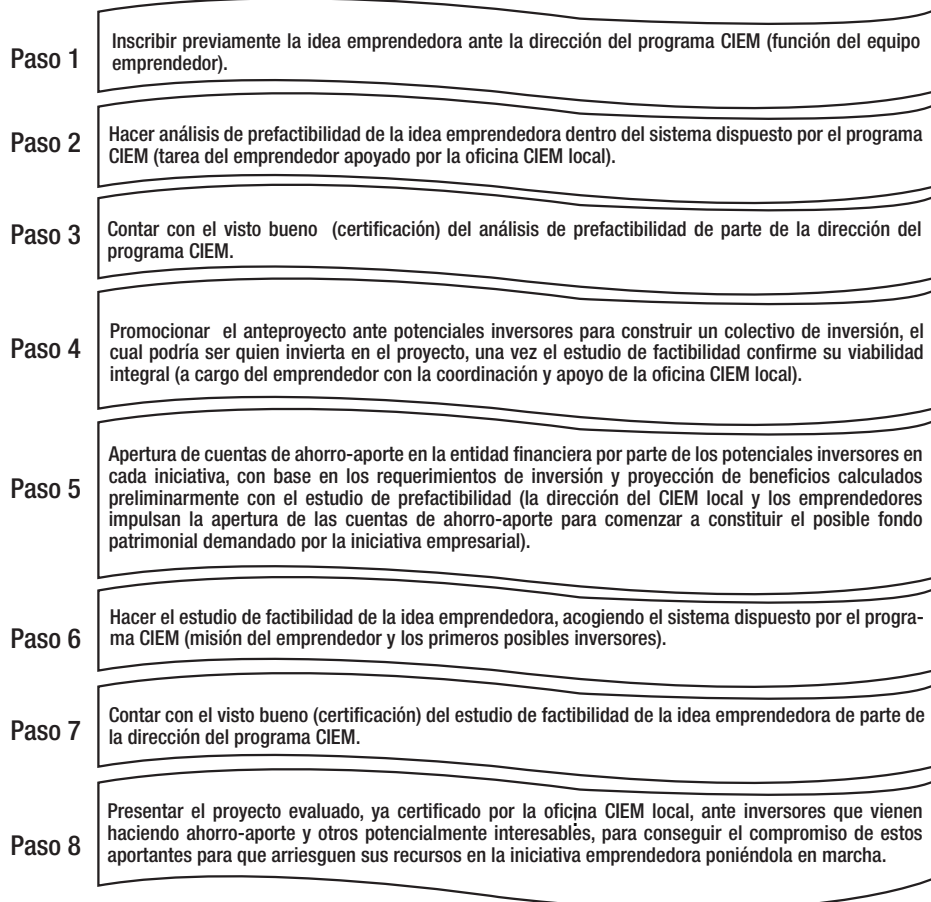
**Fuente:** Elaboración propia.

- **Protocolo de elegibilidad de un proyecto de inversión.** La mesa de trabajo corroboró como lógico y apropiado el proceso indicado por el equipo investigador para avalar o aceptar una propuesta de inversión, la cual deberá cumplir los pasos para facilitar el respaldo y su puesta en marcha (ver Gráfico 3).

Observación: el protocolo de elegibilidad de los proyectos de inversión muestra en el paso 5 la apertura de cuentas de ahorro-aporte al contarse apenas con el estudio de prefactibilidad, pues se procura generar

compromiso entre emprendedores e inversores con la propuesta de negocio. De esta manera se va consolidando capital para invertir de manera gradual durante el tiempo que se ocupe en hacer el estudio de factibilidad. Esto tiene varios beneficios para el programa: permite la participación de pequeños inversores, incluso trabajadores, quienes hacen su aporte monetario de manera gradual, incentiva la participación de bancos o cooperativas de ahorro, quienes prestan dinero más fácil a clientes que tengan

**Gráfico 3.** Protocolo de elegibilidad de los proyectos de inversión



relación comercial previa con ellos y permite, finalmente, que emprendedores e inversores trabajen unidos en estructurar y valorar el plan de negocio para decidir finalmente sobre su montaje o no. En caso de no ser viable un proyecto empresarial o un inversor decida finalmente no invertir, el dinero acumulado en la cuenta de ahorro-aporte, con sus rendimientos respectivos, le sería reembolsado a cada persona.

- **Mercadeo y venta de la localidad con la estrategia CIEM.** Para impulsar el desarrollo armónico, esto es, económico y social de las comunidades locales, empleando una propuesta como los CIEM, es preciso reconocer la necesidad de vender en conjunto, en paquete, no solo la estrategia sino a cada localidad donde ella vaya a ser adoptada, haciendo esa venta, entendida como la aceptación y compromiso con el programa, ante los agentes económicos y sociales en estos niveles geográficos: la localidad, la región, la nación y el extranjero.

### 1.5. Cómo elaborar estudios de factibilidad para proyectos del programa CIEM

Cada propuesta emprendedora será evaluada a través de un software, el cual contiene una guía para hacer el análisis de prefactibilidad y el estu-

dio de factibilidad, como medio para orientar a los emprendedores para hacer el plan de negocio y estimar técnicamente el potencial generador de riqueza de su proyecto.

### 1.6. El buen gobierno corporativo

La ética, entendida como el proceder con sentido de justicia, con racionalidad, obrando bien para nosotros mismos y los demás (Cuenca, 1996)<sup>26</sup> cimienta la confianza, la confianza merecida y honrada, permite disminuir costos de transacción en los negocios, y si socios y empleados en las empresas operan con ética, se estará imponiendo la concepción del buen gobierno corporativo, asumida aquí como pilar para orientar a las empresas auspiciadas en cada localidad por el CIEM local y al CIEM local mismo para ganarse la confianza de emprendedores, inversores y de la comunidad.

Allí justamente apunta el buen gobierno corporativo, a buscar crear normas de conducta explícitas e implícitas creadoras de confianza al interior de las empresas, para conseguir una relación transparente y por tanto más productiva entre socios y su agente, la Junta Directiva y el agente de esta, la Dirección Ejecutiva, y así de la empresa con el Estado en general, comprendidos en esa noción trabajadores, gobierno y toda la sociedad.

26 El concepto ética es complejo, Cuenca (1996, p. 13) dice: “el ser humano es ante todo, racionalidad. Cuando actúa, pretende realizar aquello que conoce como lo mejor para él, lo que coherentemente con sus ideas considera que es defendible ante su conciencia y ante los demás”. Y sigue “el hombre sabe que el bien es racionalmente cognoscible, aunque no siempre lo realice” y remata “la ética es obrar de acuerdo con la razón, con lo que racionalmente consideramos bueno, justo, útil y provechoso”. Para Cortina (1999), autoridad en la materia, ética y moral son vocablos sinónimos en el hablar cotidiano, siendo la moral “un tipo de saber, encaminado a forjar un buen carácter, que ha formado y forma parte de la vida cotidiana de las personas y de los pueblos” y la ética es “filosofía moral, es decir, una reflexión sobre la moral cotidiana hecha por filósofos” y añade “a la ética le importa ante todo averiguar en qué consiste la moral, y para esto tiene que averiguar qué rasgos deben reunir los valores, las normas o los principios para que los llamemos ‘morales’ y no de otro modo” (pp. 41-42).

## 1.7. Barreras para el programa

**Temor y reserva hacia la inversión.** Esa percepción, esa actitud, puede resultar más definitiva a la hora de impedir invertir que barreras materiales como carencia de recursos o tiempo disponible de trabajo. Los insondables caprichos del alma humana frenan o impulsan las más imaginativas y mejor concebidas iniciativas materiales y técnicas. Es entonces la voluntad, los principios de pensamiento del colombiano promedio, la principal y mayor barrera a vencer para construir los CIEM.

**Escasa cultura del ahorro y participación.** Tovar (2008) investigando sobre el ahorro revela:

En Colombia, el ahorro representa alrededor del 20% del PIB, siendo el ahorro privado el principal componente del ahorro total, y a su vez el ahorro de los hogares es el principal componente del ahorro privado (...) con recesión o sin ella, más del 50% de los hogares en Colombia no tiene capacidad de ahorro. (pp. 38-39)

Constituyendo esto una fuerte barrera a una iniciativa que pretende convocar a asalariados. Cabe otro obstáculo más, la tendencia aislacionista, poco participativa apreciada en el colombiano, en especial en procesos de larga duración que implican compartir esfuerzos, concertar decisiones, en una frase, ejecutar trabajo en equipo.

Desde luego éstos y otros problemas colaterales bamboleantes sobre los CIEM, obligan a un diseño rico, agudo en el uso de conocimiento e imaginación en el diseño de la propuesta para conseguir que ésta trascienda a aquellos. Para el caso de la participación, la atención se centrará en enarbolar mecanismos de aproximación e inte-

racción duraderos al interior de cada colectivo creado.

Ante las limitaciones citadas para invertir de parte de los trabajadores, la solución alternativa es invitar a inversores profesionales, individuales o institucionales, tanto nacionales como extranjeros, y por supuesto, a los colombianos residenciados en el exterior.

## 2. CONCLUSIONES

No se ha llegado, se está apenas por iniciar, es la premisa a partir de la cual se hacen las conclusiones de este estudio. Ello es así porque se está constatando la importancia de las empresas en las sociedades, no la importancia económica, pues ella no es menester refrendarla, sino la social, en términos de exaltar cómo auspiciando empresas locales donde participan los asalariados en calidad de socios, se difunde con mayor celebridad el progreso económico a favor de todos los miembros de la sociedad. Sobre ello, concluye el estudio:

- Se pudo idear un sistema o modelo impulsor de empresas en tres dimensiones: empresa nueva, empresa repotenciada y empresa reiniciada. Esto amplía el espectro de pensamiento emprendedor y aporta a otros programas impulsores de empresa, focalizados en crear nuevas empresas fundamentalmente.
- El programa sienta las bases para unir a emprendedores-oportunidad de negocio-inversores, trilogía indispensable para efectivamente obtener más y mejores empresas en una localidad.
- El programa CIEM permite convertir en sujeto común en las economías emergentes al Trabajador-

Empresario, materializado en el asalariado que invierte mediante el Ahorro-Aporte en empresas, convirtiéndose en doble aportante a la economía, al trabajar en una empresa y ser inversor en otras.

- La investigación hecha para construir la propuesta CIEM hace surgir el interrogante siguiente: ¿cómo podría un equipo emprendedor inversor considerar comprometer recursos en una empresa que requiere ser fortalecida para evitar su cierre o en otra que estando cerrada se valore reabrir? Punto de partida para hacer una nueva investigación, centrada en generar una metodología para valorar empresas en dificultades y empresas cerradas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Álvarez, G. (2010). De la inhibición del cambio y de cómo gestionar el cambio en las organizaciones. *Revista BOD Estrategia*. Recuperado el 17 de mayo de 2010, de <http://www.bodestrategia.com/files/articulos/18.pdf>
2. Angelelli, P.J. y Prats, J. (2005). *Fomento de la actividad emprendedora en América Latina y el Caribe. Sugerencias para la formulación de proyectos*. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado el 4 de septiembre de 2009, de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1442143>
3. Banco Interamericano de Desarrollo – BID. (2006). *Capital semilla para el financiamiento de nuevas empresas. Avances y lecciones aprendidas para América Latina*. Recuperado el 4 de septiembre de 2009, de <http://www.slideshare.net/chbrandt/capital-semilla-para-neapc-en-la>
4. Banco Mundial. (2009). *Informe sobre el desarrollo mundial 2009. Una nueva geografía económica*. Recuperado el 4 de septiembre de 2009, de [http://siteresources.worldbank.org/INTWDR2009/Resources/WDR\\_OVERVIEW\\_ES\\_Web.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTWDR2009/Resources/WDR_OVERVIEW_ES_Web.pdf)
5. Collins, C.J. y Porras, I.J. (1995). *Empresas que Perduran*. Bogotá: Norma.
6. Comisión Económica para América Latina – CEPAL. (2008). *Panorama social de América Latina*. Recuperado el 4 de septiembre de 2009, de <http://www.eclac.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/3/34733/P34733.xml&xsl=/dds/tpl/p9f.xsl&base=/tpl/top-bottom.xslt>
7. Cortina, A. (1999). *El mundo de los valores. Ética mínima y educación*. Madrid: El Búho.
8. Cuenca, Á. (1996). *Ética Itinerante*. Murcia: Universidad de Murcia.
9. Dini, M. (2006). *Acciones colectivas: generación de confianza y cooperación para la competitividad* (Borrador de documento, mayo de 2006). Recuperado el 4 de septiembre de 2009, de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=899863>
10. Hill, C.W.L. (2001). *Negocios Internacionales*. Madrid: McGraw-Hill.
11. Hill, C.W.L. (2007). *Negocios Internacionales*. Madrid: McGraw-Hill.
12. Kriegel, R. y Patler, L. (1994). *Si no está roto rómpalo*. Bogotá: Norma.
13. Krugman, P. y Obstfeld, M. (1993). *Economía Internacional, Teoría y Política*. España: Addison Wesley.
14. Larousse. (2001). *Diccionario enciclopédico 2001* (7ma ed.). Bogotá: Larousse Colombia.

15. Loossens, R. (2009). *Innovación, Empresarialidad y capital intelectual en PYMES de alto crecimiento*. Washington, DC: Fondo multilateral de inversiones, División de ciencia y tecnología, BID. Recuperado el 4 de septiembre de 2009, de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1887366>
16. López, J. y Ros, G.J. (2005). *Las tesis doctorales. Producción evaluación y defensa*. Madrid: Fragua.
17. Luna, M. y Sáenz, V. (2004). *Macro impacto con micro dinero: 25 años de apoyo a la microempresa*. Washington, DC: BID. Recuperado de [http://books.google.com.co/books?id=ztiB60calFOC&printsec=frontcover&dq=macro+impacto+con+micro+dinero.+luna&source=bl&ots=uPPemv63pe&sig=RT5fiRm-mRs6Kf7yLawDQZ1T0rA&hl=es&ei=S8Q9Taz2EoG88gatnMiMCg&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CBEQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.co/books?id=ztiB60calFOC&printsec=frontcover&dq=macro+impacto+con+micro+dinero.+luna&source=bl&ots=uPPemv63pe&sig=RT5fiRm-mRs6Kf7yLawDQZ1T0rA&hl=es&ei=S8Q9Taz2EoG88gatnMiMCg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CBEQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false)
18. Porter, M.E. (1993a). *Estrategia Competitiva*. México: CECSA.
19. Porter, M.E. (1993b). *Ventaja Competitiva*. México: CECSA.
20. Prouvost, B. (1995). *Innovar en la empresa. Las claves del éxito*. México DF: Alfaomega.
21. Ross, S.A., Westerfield, R. y Jaffe, J.F. (2009). *Finanzas Corporativas* (8va ed.). México: McGraw-Hill.
22. Samuelson, P. y Nordhaus, W. (1999). *Economía* (14th ed.). Madrid: McGraw-Hill.
23. Schumpeter, J.A. (1996). *Capitalismo, socialismo y democracia I*. Barcelona: Folio.
24. Tovar, M.J. (2008). Caracterización del ahorro de los hogares en Colombia. *Coyuntura Social*, 38-39, 183-206.
25. Tudor, R. (2001). *La creatividad y la administración del cambio*. México: Oxford University Press.
26. Varela, R. (2001). *Innovación Empresarial, Arte y ciencia en la creación de empresas* (2da. ed.). Bogotá: Prentice Hall. ☼

